

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace výběru a hodnocení dodavatelů v podniku

Optimization of the Selection and Evaluation of Suppliers in the Company

Student: Bc. Hana Drholcová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Drholcová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Optimalizace výběru a hodnocení dodavatelů v podniku
Optimization of the Selection and Evaluation of Suppliers in the
Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska výběru a hodnocení dodavatelů
3. Charakteristika podniku
4. Analýza výchozího stavu výběru a hodnocení dodavatelů
5. Návrh systému výběru a hodnocení dodavatelů v podniku
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Purchasing and Supply Chain Management*. 8th ed. New York: Pearson Financial Times, 2012. 712 s. ISBN 978-0273723684.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Hana Drholcová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Xenie Lukoszové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce

OBSAH:

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	7
2.1. Nákupní marketing	7
2.2. Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů	7
2.3. Kategorie nakupovaného zboží	8
2.4. Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	11
2.5. Klasifikace dodavatelů.....	12
2.6. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů dle ČSN EN ISO 9004	14
2.7. Metody výběru a hodnocení dodavatelů.....	16
2.7.1. Scoring-modely volby dodavatelů	16
2.7.2. Model S. P. A.....	20
2.7.3. Rozhodovací analýza.....	20
2.8. Komunikace s dodavatelem	22
2.9. Audit u dodavatele.....	23
2.10. Bariéry hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	24
2.11. Závěry z teoretických východisek výběru a hodnocení dodavatelů	25
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU CARTRIDGE S.R.O.....	27
3.1. Profil firmy a historie	27
3.2. Předmět činnosti a organizační struktura	27
3.3. Produkty a služby	28
3.4. Výzkum a vývoj.....	29
3.5. Výsledky činnosti	29
3.6. Předpokládaný vývoj činnosti společnosti	30
4. ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	31
4.1. Výběr a specifikace sortimentu.....	31
4.2. Externí analýza prostředí podniku Cartridge s.r.o.....	33
4.3. Interní analýza podniku Cartridge s.r.o.....	36
4.4. Orientační SWOT analýza nákupního trhu a nákupní politiky společnosti...	37
4.5. Postup při výběru a hodnocení dodavatelů společnosti Cartridge s.r.o.	39
4.6. Dělení dodavatelů do skupin dle druhu sortimentu.....	41
5. NÁVRH SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU	44
5.1. Výchozí situace pro návrh systému výběru a hodnocení dodavatelů	44
5.2. Návrh na zlepšení – Scoring model.....	45

5.3. Odpovědnost za výběr dodavatele	50
5.4. Uvedení kazety do prodeje	50
5.5. Metodika hodnocení dodavatelů	51
6. ZÁVĚR	54
Seznam použité literatury	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Tématem této diplomové práce je optimalizace výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Cartridge s.r.o. V práci jsou projednávány možnosti výběru a hodnocení dodavatelů. Výběr dodavatelů je pro veškeré firmy klíčovou činností, na kterou navazuje fungování celé společnosti. Výběr a hodnocení dodavatelů spadá ve většině firem pod nákupní oddělení. Od jednoduché směny zboží se nákup postupem času změnil v často složitý řetězec procesů. Pro nákupní oddělení je důležitý rozvoj vzájemných vztahů s dodavateli. Vztah mezi dodavatelem a odběratelem je často zásadní i pro finální produkty organizace, míru spokojenosti a loajalitu spotřebitelů.

Výběr a hodnocení dodavatelů je základní činností nákupního oddělení. Této činností předchází fázemi předběžné hodnocení dodavatelů, hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů a v neposlední řadě hodnocení dle dalších kritérií. Firma hodnotí dodavatele dle předem stanovených kritérií.

Cílem diplomové práce je optimalizovat systém výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Cartridge s.r.o. a to především z pohledu odběratele. V práci je podán ucelený přehled o průběhu výběru a hodnocení dodavatelů v uvedené organizaci.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska k problematice. Teoretická část vychází z odborných publikací, které se věnují problematice nákupního chování, dodavatelsko-odběratelským vztahům, rozdělení nakupovaného zboží do kategorií, definování kritérií pro hodnocení dodavatelů, modelům, které jsou nápomocné při výběru a hodnocení dodavatelů, ale také bariérám hodnocení výkonnosti dodavatelů.

Teoretická část diplomové práce je také zaměřená na normy ISO řady 9000, kde je pojednáváno o systému zabezpečování jakosti dodávek a volbě způsobilých dodavatelů. V této části jsou také zmíněny zásady pro auditování u dodavatele.

Ve druhé části diplomové práce jsou teoretická východiska použita v praxi. V této praktické části je definován podnik Cartridge s.r.o., jeho předmět podnikání.

Dále je provedena analýza výchozího stavu výběru a hodnocení dodavatelů, specifikace sortimentu a analýza prostředí podniku. V neposlední řadě je provedena analýza současného stavu a navržen systém výběru a hodnocení dodavatelů pomocí, v praxi nejpoužívanějšího, modelu scoring.

V závěru práce jsou shrnuty veškeré návrhy optimalizace výběru a hodnocení dodavatelů a navržena doporučení pro optimalizaci této činnosti.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

2.1. Nákupní marketing

Marketing v pojetí nákupu využívá nejrůznější metody, techniky a aktivity, počínaje stanovením nákupní strategie a cílů, výzkumem trhu a dodavatelů, rozhodování o určení optimálních dodavatelů, rozhodování o dodacích, platebních, logistických, cenových podmínkách dodávek, rozhodování o tvorbě zásob, kontrola spotřeby materiálu, také rozhodování o oboustranně vhodných vztazích s dodavateli atd. Proto je třeba využít uplatnění všech prvků manažerského kruhu na úrovni strategicko-taktické i operativní. (Lysons, Farrington, 2012)

V nákupním procesu se setkávají dvě strany, a to nákupce a dodavatel. Tyto dvě strany se řídí následujícími principy nákupního chování podniku:

- a) nákupce má požadavky vnitropodnikových zákazníků, které se zavazuje zajistit, ale zároveň nabízí dodavateli využití jeho výkonů,
- b) dodavatel respektuje požadavky zákazníka a nabízí své výkony, kdy za jejich poskytnutí požaduje přiměřenou hodnotu. Má tedy také své požadavky, které potřebuje uspokojit.

Ze strany nákupce a dodavatele proti sobě stojí jak požadavky, tak výkony.

2.2. Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Partnerství s dodavateli je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. (Nenadál, 2006)

Dodavatelsko-odběratelské strategie zahrnují volbu dodavatele, volbu dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek a rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek. (Leenders, 2006)

Rozhodnutí o strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů není v pravomoci pracovníku nákupního oddělení. Jelikož se jedná o skutečně strategická rozhodnutí,

od kterých se bude odvíjet spletenec vztahů s dodavateli a také ovlivní další články a procesy celého dodavatelského řetězce, je toto v pravomoci manažerů. Jedná se o tyto základní prvky strategie:

- zvolení základny vztahů s dodavateli,
- určení preferencí jakosti dodávek vzhledem k jiným hlediskům,
- určení strategicky významných dodavatelů,
- určení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů,
- volba, zda zvolit interní nebo externí dodavatele,
- zvolit míru preferencí dlouhodobých vztahů s dodavateli,
- stanovit podmínky poskytování technické pomoci dodavatelům,
- provázanost se systémy a principy logistiky,
- stanovit způsob komunikace a pravidla při komunikaci s dodavateli,
- apod. (Nenadál, 2006)

2.3. Kategorie nakupovaného zboží

Způsob, jakým podnik nakupuje potřebné vstupy jsou mimo jiné také závislé na různých charakteristikách zboží. Proto je třeba také věnovat pozornost rozdělení nakupovaného zboží dle následujících kritérií:

a) Dle stupně zpracování

Suroviny zejména představují produkty těžebních společností, zemědělských organizací s nízkým stupněm opracování. Typické jsou vysoké náklady na manipulaci, dopravu a skladování. Jedná se o objemné výrobky jako například uhlí, dřevo, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty.

Materiály jsou produkty, které vznikají hlubším zpracováním prvotních surovin. Patří zde také energie vhodné pro výrobu konečných výrobků. Jedná se o zboží komoditní, zboží stejné kvality a určení, které zákazník odebírá od jednoho až dvou dodavatelů a snahou je dosáhnout příznivých množstevních rabatů. Patří zde například hutní materiály, kovy, plasty, pohonné hmoty a další.

Díly, komponenty jsou výrobky určené k přímé montáži. Do této skupiny patří také komponenty do směsných finálních výrobků. Díly i komponenty nevyžadují další zpracování. Jedná se například o motory, barvářské polotovary, ventily, šrouby, baterie a další.

Údržba, opravy a pomocné režijní materiály jsou specifickou skupinou, pro kterou je typické opakované a široké použití, snadná dostupnost a široká nabídka. Jedná se o materiály a výrobky pro administrativu, realizaci technologických operací a opravy. Konkrétně o kancelářské potřeby, brusiva, ochranné pomůcky, papír, maziva a další.

Hotové výrobky určené pro obchodní činnost jsou výrobky určené pro konečnou spotřebu. Jedná se o obchodní zboží. Je to zboží balené v manipulačních či přepravních obalech.

Zařízení a investiční celky jsou prostředky, které firma vkládá do stálých aktiv nutných pro výrobní a podnikatelskou činnost. Nákup takovýchto prostředků je rizikový z důvodu vysoké finanční náročnosti. Řadíme zde výrobní linky, dopravní prostředky, stroje, počítače a další.

Služby s čím dál, tím vyšším uplatňováním outsourcingu, zaznamenávají vzrůstající nakupovaný objem a stále širší nabídku. Jde o trvale rostoucí nabídku s obtížně specifikovatelnými produkty jako například služby v oblasti řízení jakosti, nakupované služby pro výrobní činnosti a jiné. (Gros, Grosová, 2006)

b) Dle vlivu na hospodaření firmy

Vynaložené prostředky na nákup jsou významnou součástí nákladů. Je proto vhodné znát, jak se tyto jednotlivé položky podílejí na celkových nákladech. Zde je výhodné použít analýzu ABC a základní aplikaci Paretova pravidla, kde by mělo platit například, že

- 80% nákladů na nákup tvoří cca 20% položek,
- 80 % položek dodává zhruba 20% dodavatelů.

Analýza ABC rozděluje dodavatele dle jejich postavení a počtu na trhu do skupin ABC:

- skupina A tvoří monopolní dodavatele, kteří dodávají specializované produkty,
- skupinu B tvoří dodavatelé dodávající zboží na rozsáhlejší segmenty trhu, je zde větší počet dodavatelů,
- skupinu C tvoří velký počet dodavatelů, kteří nabízejí produkty s širokým využitím.

c) Dle vlivu na hlavní předmět podnikání

Pro nákup je také významné, jak je nakupovaná položka významná pro realizaci předmětu podnikání. Proto zboží můžeme rozdělit do dvou skupin:

- první skupinu tvoří položky, které v případě, že je jich nedostatek, tak přímo ohrožují nebo zcela znemožňují realizaci plánu a to má za následek vysoké ztráty především na tržbách. Obvykle tyto položky spadají u analýzy ABC do skupiny A, ale můžou zde patřit i položky zařazené do skupin B a -C. Do této skupiny můžeme zařadit například nábytkářskou firmu, které nemůže vyrábět při nedostatku dřevěných desek,
- druhou skupinu tvoří položky, které v případě, že je jich nedostatek, významně neohrožují hlavní činnosti firmy. Můžeme zde zařadit například režijní materiál, úklidové materiály, kancelářské potřeby a další. Jsou zde tedy položky, které lze nahradit jinými v případě jejich nedostatku.

d) Dle charakteru spotřeby v množství a čase

Z tohoto hlediska položky rozdělujeme do tří skupin XYZ:

- skupina X zahrnuje položky nakupované ve velkém množství, pravidelnou spotřebou v čase, jejichž spotřebu lze předpovědět,

- skupina Y obsahuje položky, které lze s jistou pravděpodobností předpovědět, ale již dochází k výkyvům spotřeby v množství a čase,
- skupina Z zahrnuje položky, jejichž předpověď je velmi obtížná a u kterých se jedná o značně nepravidelnou spotřebu. (Gros, Grosová, 2006)

e) Dle vlivu na jakost výrobku

Zde lze definovat třístupňovou hodnotící škálu:

- první skupina J1 je tvořena položkami s velkým vlivem na jakost výrobků. Jakost položky je v této skupině prioritním ukazatelem a rozhoduje je rozhodující i v případě vyšších nákladů,
- druhá skupina J2 zahrnuje položky se standardním vlivem na jakost výrobků. Existuje zde jisté toleranční rozpětí, parametr má nějakou horní nebo dolní mez, která umožňuje zpracování bez zásadního vlivu na jakost konečného výrobku,
- třetí skupina J3 obsahuje položky, jejichž kvalita ovlivňuje málo nebo vůbec kvalitu konečných výrobků. (Gros, Grosová, 2006)

2.4. Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Při rozhodování o výběru dodavatele je třeba zvažovat celou řadu kritérií, které souvisí s cenou, kontraktačními podmínkami, jakostí výrobků a služeb. Je nutné dát přednost podmínkám, které ovlivňují obchodní a ekonomické výsledky podniku, jako například zásoby, náklady, jakost a prodej finálního výrobku.

Kritéria, jejich členění a variant při výběru dodavatele existuje více. Pro účely diplomové práce použijeme členění do tří skupin (Tomek, Hofman, 1999):

- a) kritéria týkající se výrobků a služeb k nim – kvalita, spolehlivost, technické normy, servis, poradenství, školení pracovníků, systém kontroly jakosti (TQM), balení výrobku, manipulace, ochrana při přepravě, technická dokumentace, údržby, opravy atd.,

- b) kritéria týkající se ceny a kontraktačních podmínek – cena, slevy, náhrady škod, platební podmínky, dodávkový režim (just-in-time, just-in-case),
- c) kritéria týkající se dodavatele, goodwillu a jeho chování při jednání – výrobní kapacity, rezervy, pověst firmy, image, ekonomická stabilita, spolehlivost při realizaci dodávek, úroveň komunikace, kultura a morálka podniku, logistické podmínky, pracovní vztahy v podniku, schopnost se přizpůsobit potřebám odběratele atd.

Základní postup, dle kterého by se mělo postupovat při definování požadavků na dodávky jsou následující:

- shromáždění podkladů pro definování požadavků,
- definování požadavků,
- prozkoumání požadavků,
- schválení a uvolnění požadavků
- projednání požadavků s dodavateli.

Příznivější je dát přednost nákupu z více zdrojů než být závislý pouze na jednom dodavateli. Vyplatí se při výběru dodavatele testovat daný výrobek od vícero dodavatelů a až poté se rozhodovat dle kritérií, od kterého dodavatele bude firma daný výrobek nakupovat. Zajišťuje se tím flexibilita dodávek, a naopak eliminuje závislost na pouze jednom dodavateli. U opakovaných nákupů je vhodné opakovat a analyzovat rozhodování o výběru dodavatele na základě aktualizovaných údajů a srovnání nových nákupních možností.

2.5. Klasifikace dodavatelů

V kapitole 2.3. byla pozornost věnována kategorizaci nakupovaného zboží a služeb. Při výběru dodavatelů je vhodné také věnovat pozornost poznatkům získaných jejich dlouhodobým sledováním, což nám umožní zkvalitnit jejich výběr.

Dodavatelé se především dají rozlišovat jejich dlouhodobou prodejní strategií. Dle tohoto hlediska můžeme dodavatele rozdělit do sedmi skupin:

- novátoři – jsou to dodavatelé, kteří mají své výzkumné, vývojové centra a trvale zlepšují jakost svých výrobků. Nabízení sortiment většinou omezený, ale tím je

schopen zajistit výrobky šitých na míru, dle přání zákazníků. Dodavatelé jsou aktivní, navazují kontakt s potenciálními zákazníky a navrhuji změny v zájmu dosahování vyšší efektivity,

- experti – tito dodavatelé dodávají výrobky a služby na vysoké úrovni, jsou špičkami v oboru a také vlastní vývojové centrum. Spolupracují se zákazníky pouze v případech, kdy je zákazník schopen akceptovat jejich návrhy,
- konzervativci – nabízejí standardní, dlouhodobě osvědčené produkty, nemají zájem o inovace výrobků, ani snahu o užší spolupráci se zákazníkem,
- napodobovatelé – jsou dodavatelé, kteří většinou vyrábějí výrobky v licenci původních výrobců. Nemají své vývojové centrum, proto nejsou schopni vyhovět speciálním požadavkům zákazníka,
- univerzalisté – tito dodavatelé nabízejí rozsáhlý sortiment výrobků a služeb a tím při objednávání rozsáhlého množství položek (skupiny C) dokáží snížit náklady. Nevýhodou je, že díky rozsáhlému sortimentu nejsou schopni zajistit kvalitní poradenské služby,
- spasitelé – jsou to dodavatelé náhradníci, kteří jsou využíváni v případě, kdy standardní dodavatel selže. Dodavatelé dokáží rychle reagovat na požadavky a za to většinou požadují dobře zaplatit. Tito menší dodavatelé jsou schopni dodávat malé množství speciálních dílů, které se dodavatelům nevyplácí vyrábět,
- pobízeči – dodavatelé jsou typičtí nízkými cenami, nestálým sortimentem výrobků, neustálenou kvalitou a nízkou kvalitou logistiky. (Gros, Grosová, 2006)

Dále můžeme dodavatele také rozlišovat dle jejich dlouhodobé spolehlivosti, kvality dodávaných výrobků a úrovně poskytovaných služeb. Tyto dodavatele rozdělujeme do následujících čtyř skupin:

- skupinu P tvoří naprosto spolehliví dodavatelé, lze jim důvěřovat v oblastech úplnosti, velikosti i kvality dodávek. Dokáží převzít plnou kontrolu a odpovědnost za dodávky,
- nejpočetnější skupinu Q tvoří průměrní dodavatelé, kteří mají náhodné výkyvy v oblasti dodávek a jakosti výrobků. Je nutná důsledná kontrola každé dodávky a trvalé vyvíjení tlaku na zlepšení výkonu,

- do skupiny R patří rizikovní dodavatelé, kteří často neplní dohodnuté požadavky ohledně kvality, termínu a množství. Je zde snaha o vyloučení z dodavatelského řetězce,
- skupina S je skupinou nespolehlivých dodavatelů, kteří jsou pro firmu nepřijatelní, jsou na takzvané černé listině. (Gros, Grosová, 2006)

Pro zařazení dodavatelů do těchto kategorií je potřeba dlouhodobého sledování dodavatelů, získání referencí dodavatelů od spolupracujících podniků, ale také prováděním auditů u dodavatelů vlastními silami nebo pomocí auditorských firem.

2.6. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů dle ČSN EN ISO 9004

Hodnocení a výběr dodavatelů provádí standardně veškeré typy organizací. Rozlišují se pouze přístupy, kritérii, způsobem vyhodnocování a také náročností. Fází hodnocení a výběr dodavatelů předchází fáze definování nakupovaného produktu. Dle normy ČSN EN ISO 9004 má při nakupování zahrnovat minimálně tyto prvky:

- definice požadavků na nákup,
- volba způsobilých dodavatelů,
- dohoda o zabezpečení jakosti,
- opatření, v případě řešení sporů,
- plán vstupních kontrol,
- řízení přejímky.

Výrobce (odběratel) by měl znát přesné požadavky na výchozí vstupy, jako jsou suroviny, polotovary, materiály a kompletační díly, ale také by měl znát požadavky na balení, skladování, vymezené tolerance a další. Toto by mělo být určeno útvarem předvýrobní přípravy v rámci materiálových specifikací jakosti.

Jakmile je definován požadavek na produkt je možné započít fázi výběru dodavatele. Norma ČSN EN ISO 9004 doporučuje následující vstupy v souvislosti s procesem výběru a hodnocení dodavatelů:

- posouzení výkonnosti dodavatelů ve srovnání s konkurencí,
- prozkoumání jakosti nakoupeného produktu, ceny,
- hodnocení příslušných zkušeností,

- závěry auditů systému managementu dodavatelů a hodnocení potenciální způsobilosti poskytovat produkty efektivně,
- ověření referencí a dostupných údajů o dodavateli,
- posouzení životaschopnosti dodavatele,
- způsob a rychlost odezvy dodavatele na poptávky a výběrové řízení,
- logistická způsobilost dodavatele,
- vnímání dodavatele ve společnosti.

Tyto vstupy mohou být výchozí základnou pro hodnocení a výběr dodavatelů, avšak nejsou skutečnými kritérii.

Předběžným hodnocením způsobilosti dodavatelů se podniku sníží rozsáhlý počet možných dodavatelů. V dalším kroku hodnocení je nutné, aby odběratel provedl hodnocení, které by mělo odhalit dlouhodobou a budoucí způsobilost dodavatelů. Odběratelské organizace definují takovou škálu hodnotících kritérií, které jsou při výběru dodavatelů pro ně směrodatné. (Nenadál, 2006) Může to být například:

- cena dodávky,
- dodací podmínky,
- doba dodání,
- platební podmínky,
- pružnost reakce dodavatele na podněty svých zákazníků,
- přístupy k managementu rizik,
- náklady nákupu,
- rozsah neshod v dodávkách v minulém období
- rozsah dodatečných služeb nabízených dodavatelem,
- vztahy a komunikace s dodavatelem a další.

Dle těchto kritérií je následně možné zařadit dodavatele do jedné ze tří skupin:

- plně vyhovující – dodavatel prokázal, že je schopen dodržet všechny požadavky a záruky pro stabilní dodávky,
- podmíněně vyhovující – dodavatel plní většinu požadavků uspokojivě, s tím, že na určené vytknuté nedostatky a problémy byl dohodnut program nápravných kroků, které je dodavatel schopen realizovat,

- nevyhovující – dodavatel, který má ve svém systému podstatné slabiny, které brání jeho, jako akceptovatelného dodavatele. (Tomek, Tomek, 1996)

V případě zjištění nedostatků již schválených dodavatelů, v rámci běžných dodávek, je nutné neprodleně přijmout zpřísněná opatření v příslušném útvaru, a také neprodleně informovat dodavatele. Některé firmy požadují od dodavatele zaslání zprávy o nápravných opatřeních.

2.7. Metody výběru a hodnocení dodavatelů

Metody výběru a hodnocení dodavatelů existuje mnoho. Podnik by měl vybrat metodu, dle svých nastavených požadavků a kritérií. Aby podnik provedl správné rozhodnutí, tak by měl nejdříve seřadit veškeré informace, které získal z nabídek dodavatelů. Následně pro hodnocení můžeme použít různé metody. Výsledkem metody následně bude kvantitativní údaj, který bude sloužit k rozhodnutí o vhodném dodavateli.

2.7.1. Scoring-modely volby dodavatelů

O úspěšnosti podniku rozhoduje nejen podnik samostatně, ale také jeho dodavatelé a dodávané komponenty. Volbu dodavatele proto lze považovat za součást marketingových procesů v rámci nákupu. Při výběru dodavatele by se podnik měl vyhnout následujícím dvěma špatným návykům. A těmi návyky jsou spoléhání se na známé, sympatické osoby a také vyvarování se náhlým, ukvapeným rozhodnutím. (Lukoszová, 2004)

Proto je zde nástroj kvantitativního hodnocení jednotlivých dodavatelů dle předem daných kritérií a k tomu slouží scoring-model. Mezi zmíněná kritéria zejména patří:

- cena – měla by být posuzována v porovnání s ostatními kritérii,
- spolehlivost – dodání potřebného množství dle předem dohodnutých náležitostí, v daném čase,
- kvalita - dodržení norem,
- způsob platby - v případě fakturace dohodnutí na délce splatnosti,
- rychlost dodávky - preference rychlejších dodacích lhůt,

- přístup zaměstnanců - komunikace, ochota k výkonu,
- možnost získání slev - množství, dle rychlosti nákupu a další,
- servis a záruky,
- balení - značení zboží, manipulace,
- životaschopnost dodavatele. (Lukoszová, 2004)

Jako zdroje informací pro získání vědomí o těchto kritériích nám můžou sloužit následující základní zdroje:

- internet,
- osobní kontakt se známými, kolegy z jiných podniků,
- zprávy z obchodních jednání a cest,
- faktura,
- interní evidence nákupů a dodávek,
- veletrhy,
- firemní katalogy a další.

Na základě těchto informací hodnotíme každého dodavatele body, které přiřazujeme jednotlivým kritériím. Každému kritériu je také přiřazena váha dle významnosti a důležitosti. Celkové hodnocení se následně vypočte jako vážený aritmetický průměr všech vah a bodů. Tento výsledek je následně potřeba srovnat s maximálním dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto porovnání se dodavatelé řídí.

Existují také další typy scoring-modelů, také s využitím grafického zobrazení. Příklady těchto dalších modelů jsou zobrazeny v následující tabulce a grafech.

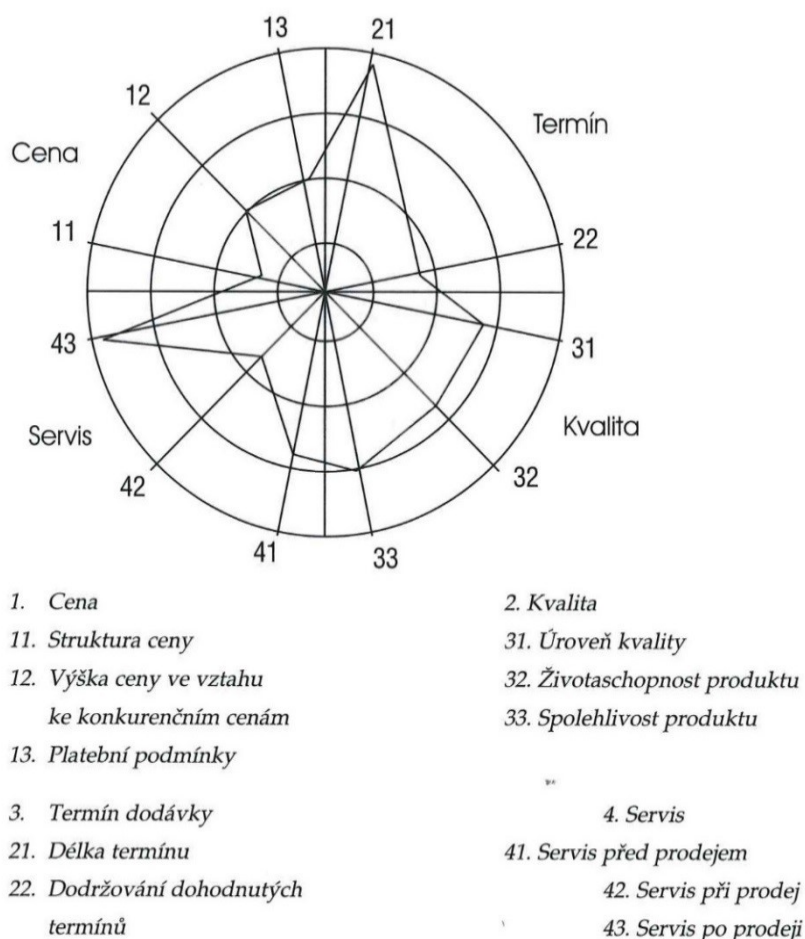
Tabulka č. 2.1: Scoring-model hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium	Dodavatel	X	Y	Z
A. Jakost				
- váha 45				
- počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti		22,00	25,00	18,00
- podíl v %		73,30	83,30	60,00
	podíl krát váha			
BODY		33,00	37,50	27,00

B. Cena				
- váha 30				
- průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč		160,00	180,00	100,00
- reciproční index		62,50	55,50	100,00
index krát váha				
BODY		18,80	16,70	30,00
C. Spolehlivost				
- váha 25				
- celk. překroč. Dodací lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech		190,00	105,00	160,00
- reciproční index		55,30	100,00	65,60
index krát váha				
BODY		13,80	25,00	16,40
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,60	79,20	73,40

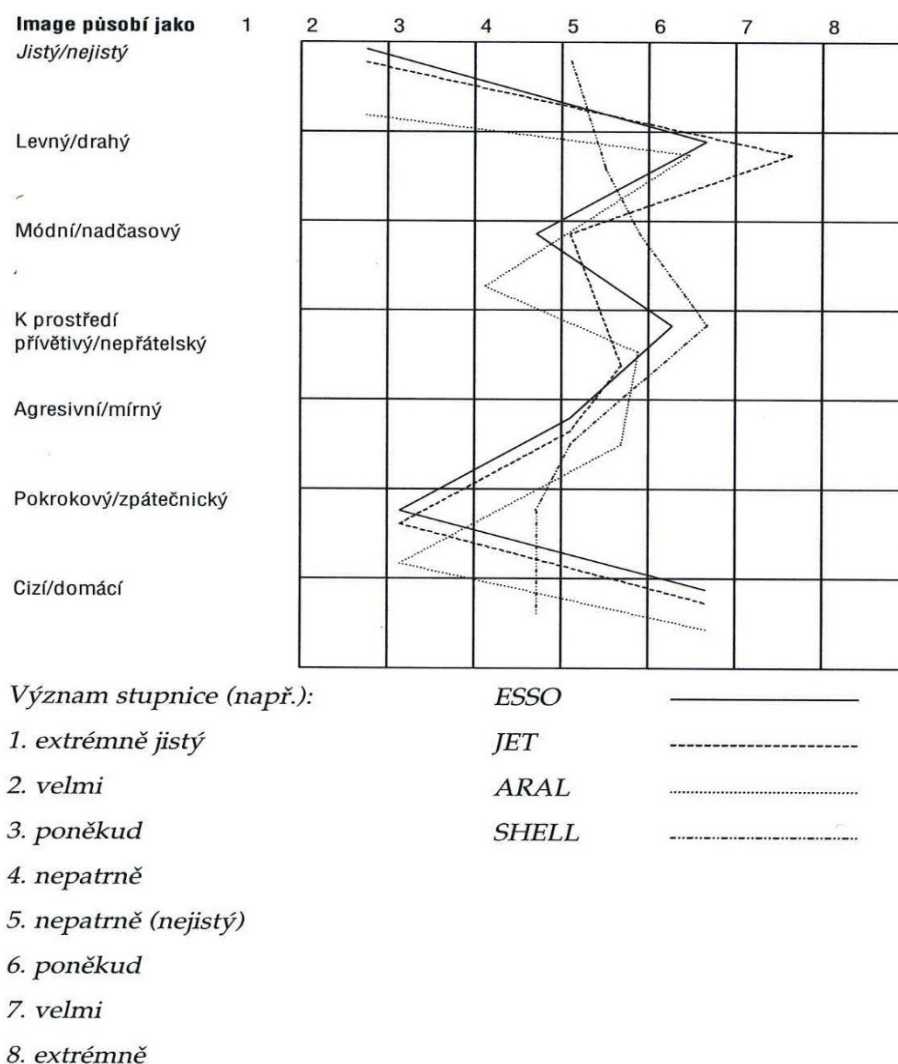
Zdroj: Tomek, Tomek (1996, s. 152)

Obrázek č. 2.1: Hodnocení výkonnosti dodavatele



Zdroj: Kita (2002, s. 136)

Obrázek č. 2.2: Porovnání image značek benzínu



Zdroj: Tomek, Tomek (1996, s. 153)

Obrázek č. 2.1. je grafickým znázorněním výkonnosti dodavatele. Kruhy v grafu zobrazují stupnici od 0 do 4, kde ve středu je minimum. Kritéria: kvalita, cena, servis, termín zobrazují jednotlivé kvadranty, které jsou ještě rozdělena na další dílčí kritéria. Počet těchto dílčích kritérií není stanoven. Kritéria jsou hodnocena v závislosti na konkrétním dodavateli. Výsledkem je tedy obrazec, ve kterém je vidět plocha odpovídající výkonnosti dodavatele.

Každý podnik si kritéria stanovuje dle svého vlastního uvážení. Vždy však podnik vychází ze svých požadavků a konkrétní situace. Tedy neexistuje žádný přepis, jak by měl tento model konkrétně vypadat. Mělo by však platit, že časy vynaložené na

hodnocení dodavatelů, musí být přiměřený k poměru mezi úspěšností zásobovacího rozhodování a ekonomickou efektivností.

2.7.2. Model S. P. A.

Zkratka S.P.A. znamená Supplier Potential Analysis neboli analýza potenciálu dodavatele a jedná se o analýzu podniku/ dodavatele v oblastech strategie, vedení, marketingu, procesů, výsledků podnikání a potenciál budoucího zlepšení. Tuto analýzu provádí třetí, nezávislá strana dle metodiky, která je schválená Českou asociací pro nákup a logistiku. (Vojenské rozhledy, 2006)

Hlavním cílem této analýzy je zamezit poměrování dodavatelů různé velikosti, kvality, vytvořit jednotnou databázi a zároveň zkrátit a zjednodušit proces kvalifikace do výběrových řízení. Do výběrového řízení jsou tedy pozváni pouze dodavatelé, kteří si jsou kvantitativně a kvalitativně rovni, a tedy jediným kritériem pro hodnocení je cena.

2.7.3. Rozhodovací analýza

Rozhodovací analýza pro rozhodování o dodavateli probíhá v následujících krocích:

- a) Nejdříve je nutné uspořádat získané informace z informačních zdrojů do rozhodovací tabulky, dle tabulky č. 2.2, kde ve sloupcích jsou jednotliví dodavatelé a v řádcích zvolená kritéria. Hodnoty A_{ij} jsou kvantitativní údaje, které mohou být uváděny v různých jednotkách, nebo kvalitativní popisné charakteristiky. Dle stupně přesnosti a nároků na informace nabízí analýza pět forem hodnocení výběru optimální varianty:
 - hrubé a orientační hodnocení nedostatků a předností jednotlivých variant,
 - přesnější bodové hodnocení,
 - váhové hodnocení, které spojuje bodové hodnocení a pořadí důležitosti,
 - zvážení rizik spojených s danou variantou, (Gros, Grosová, 2006)

Tabulka č. 2.2: Rozhodovací tabulka vstupních dat

Dodavatel	D ₁	D ₂	...	D _n
Kritérium				
K ₁	A ₁₁	A ₂₁		A _{1n}
K ₂	A ₂₁	A ₂₂		A _{2n}
...
K _n	A _{m1}	A _{m2}		A _{mn}

Zdroj: Gros, Grosová (2006, s. 64)

- b) jakmile je doplněna rozhodovací tabulka, nahradíme údaje bodovým hodnocením a tím se odliší hodnoty kritérií pomocí bodové stupnice. Bodová stupnice může mít více hodnotících škál. Například může mít tvar tabulky, viz. tabulka č. 2.3.,

Tabulka č. 2.3: Hodnotící škála

úroveň dodavatele	velmi dobrá	dobrá	neutrální	přijatelná	špatná
počet bodů	5	4	3	2	1

Zdroj: Schulte (1996, s. 54)

- c) před přiřazením bodů je ještě potřeba stanovit číselné intervaly kvantitativních ukazatelů, dle jednotlivých kritérií, pro použitou hodnotící škálu. Například dle tabulky č. 2.4, (Gros, Grosová, 2006)

Tabulka 2.3: Intervaly kvantitativních ukazatelů

Hodnotící stupnice	velmi dobrá	dobrá	neutrální	přijatelná	špatná
Kritérium					
body	5	4	3	2	1
provozní náklady	< 4 500	4 500 - 5 000	5 000 - 5 500	5 500 - 6 000	> 6 000
dodací lhůta	< 3	3 - 5	5 - 6	6 - 8	>8

Zdroj: vlastní

- d) dále jsou přiřazeny body dle stanovených intervalů,
- e) je potřeba určit pořadí důležitosti jednotlivých kritérií. Je nutné eliminovat jednostranné a subjektivní názory. Je proto doporučeno, aby rozhodovací komise byla složena z více odborníků, kteří jsou schopni posoudit významnost kritéria. Zda se názory odborníků budou lišit, je možné použít průměrné pořadí kritérií. Tímto způsobem jsou stanoveny důležitosti jednotlivých kritérií,
- f) hodnocení dodavatelů lze tedy získat vynásobením váhy důležitosti kritérií s bodovým hodnocením dodavatelů,
- g) toto hodnocení dodavatelů sečteme a dodavatel s nejnižší hodnotou je hodnocen jako nejlepší dodavatel, a naopak s nejvyšší hodnotou, jako nejhorší dodavatel.

2.8. Komunikace s dodavatelem

Komunikace mezi dodavatelem a odběratelem a důležitou součástí obchodních vztahů. Až 40% všech problémů ve vztahů mezi dodavatelem a odběratelem způsoben nedostatkem vzájemné komunikace. Rozlišujeme několik druhů komunikace. (Nenadál, 2006)

- a) komunikace před zahájením partnerství s dodavatelem – tento druh komunikace by měl být veden vrcholovým vedením obou stran. Jde především o vybudování partnerských vztahů. Pro tento cíl je vhodné dodavatele navštívit a navzájem se seznámit se strategiemi obou partnerů. Na této prvotní schůzce mohou být prodiskutovány například náměty, které se týkají: očekávání obou partnerů, zásad řízení projektu, složení týmu, kritické faktory realizace projektu a další,
- b) komunikace po zahájení projektu (běžná komunikace) – tento druh komunikace je veden mezi zvolenými zástupci obou partnerů. Je to vlastně takový preventivní charakter a měla by přispívat k proaktivnímu dialogu. Je spousta oblastí a témat, které může být potřeba projednat. Může to být například plán

produkce, jakost dodávek, požadavky na dodávky, reklamační řízení, ceny, ale také výsledky auditů a jiné,

- c) komunikace po zahájení projektu (jednorázové potřeby) – jedná se o komunikaci, které se nejeví, jako standardní, tedy cyklicky opakující. Nejčastěji jsou vyvolány konkrétními problémy. Tato komunikace může zahrnovat problémy s plněním požadavků, změny kontaktních údajů, výsledky hodnocení, změny ve strategiích a způsobech prodeje, změna v ověřování postupů shody a další.

Díky postupů hodnocení dodavatelů je určen dodavatel, který maximálně splňuje požadavky podniku. Komunikace s dodavatelem by tedy měla zahrnovat především:

- oznámení o výsledku výběrového řízení,
- návrhy na možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele,
- upřesnění a definování požadavků na budoucí dodávky,
- vyjasnění podmínek zahrnutých ve smlouvě (doba trvání, podmínky, vypovězení, ...),
- nastavení pravidel, podmínek pro běžnou komunikaci a další. (Nenadál, 2006)

2.9. Audit u dodavatele

Audity jakosti jsou nedílnou součástí procesů systému managementu. Audit je definován normou ČSN EN ISO 9000 jako „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria“.

Pod pojmem kritéria auditu chápeme v případě systému managementu u potenciálních dodavatelů soubor požadavků, které si buď stanovuje odběratel sám, a nebo jsou stanoveny v ČSN EN ISO 14 001, ČSN EN 9001, OHSAS 18 001 a také v dalších obecně respektovaných normách.

Auditoři, nebo-li aktivní účastníci auditů, by měli dodržovat zásady auditování, které vymezuje norma ČSN EN ISO 19 011.

Mezi základní zásady patří:

- etické chování – základem je důvěra mezi oběma stranami a diskrétnost auditorů,
- spravedlivé prezentování výsledků z auditů – pravdivé a věcné prezentování skutečného stavu systému managementu,
- profesionální přístup – pečlivost a soudnost jsou důležitým znakem,
- nezávislost – auditoři nesmí být ve střetu zájmu, nesmí být zaujatí na činnostech, které auditují,
- průkaznost – výsledky auditu musí být založeny na dostupných informacích, důkazy musí být ověřitelné.

2.10. Bariéry hodnocení výkonnosti dodavatelů

Důvodů pro uplatňování postupů pro hodnocení dodavatelů je spousta, ale však v některých organizacích mohou existovat také bariéry, překážky hodnocení dodavatelů. Mezi ty nejčastěji vyskytující bariéry patří:

- postup, jakým by podnik měl hodnotit výběr dodavatelů, nemusí být dokumentován. Proto zaměstnanec, který pravidelně hodnocení provádí je řízen pouze nepsanými pravidly a svými zkušenostmi. Proto zaměstnanec nebude nikdy schopen objektivního vyhodnocení. Toto je časté v malých a středních firmách. Z tohoto důvodu je potřeba, aby hodnocení výkonnosti bylo součástí dokumentovaných postupů,
- velké tlaky a krátké termíny pro zpracování dat ohledně hodnocení a výkonnosti dodavatelů. Tyto tlaky mohou mít nepříznivé vlivy na objektivitu a přesnost předkládaných výsledků,
- nedostatečná vůle při jednání v případě, kdy podnik opakovaně zjistí nízké hodnocení a výkonost dodavatele. Zaměstnanci často mají důkazy o nevhodnosti a neschopnosti dodavatele plnit požadavky dané smlouvou, avšak nemohou ovlivnit rozhodnutí o ukončení obchodního kontraktu. O důvodech neochoty, změnit dodavatele, můžeme pouze spekulovat, ale jeden z důvodů může být vnucování preferovaných partnerů jako dodavatele i v případě, kdy

výkonnost tohoto dodavatele je při nejmenším pochybná. Odstranění tohoto omezení je jen a pouze v rukou vrcholového vedení podniku,

- omezené sdílení zkušeností a informací. V mnohých podnicích sestavují a zjišťují právě zaměstnanci nákupního oddělení informace o jednotlivých dodavatelích. A tak se k nim často nedostávají informace z ostatních provozů ohledně problémů vyvolaných neplněním některých specifikací dodávek. Provozy spolu nespolupracují a nepředávají si informace o reálné výkonnosti dodavatelů. Přitom by tyto informace přispěly k lepšímu vyhodnocení dodavatelů. Je proto důležité, aby provozy podniku dospěly ke sdílení zkušeností a předávali je zaměstnancům, kteří jsou pověřeni vyhodnocováním výkonnosti dodavatelů,
- opožděné předkládání výsledku hodnocení výsledků dodavatelů. Je časté, že frekvence sběru a vyhodnocovat data o dodavatelských schopnostech plnit požadavky je zvolena naprosto nevhodně (například jednou za rok i přes plynulé dodávky v průběhu celého roku). Takto získaná data představují vyhodnocování již historických údajů, které nevypovídají o momentální schopnosti dodavatelů. Důvodem mohou být limitované zdroje a lidské kapacity,
- nedostatečná podpora a nezájem vrcholového vedení. Nezájem zabývat se výsledky hodnocení výkonnosti dodavatelů. Nepochopení smyslu hodnocení, až familiární vztahy s managementem dodavatelů, což v praxi vyústí do situace, kdy zmocněný zaměstnanec, který provádí toto hodnocení, může nabývat pocit zbytečnosti tohoto hodnocení. Proto je pouze otázkou času, kdy i oni začnou zanedbávat své povinnosti v této oblasti. Samozřejmými prvky pro přezkoumání systému managementu vrcholovým vedením by proto měly být objektivní, poctivé a systematické. (Nenadál, 2006)

2.11. Závěry z teoretických východisek výběru a hodnocení dodavatelů

Výběr a hodnocení dodavatelů je především funkcí nákupních útvarů firem. Tato funkce je základním procesem každé společnosti. V nákupním procesu figurují

dvě strany, a to dodavatel a odběratel. Jelikož je až 40% všech problémů ve vztahu mezi dodavatelem a odběratelem způsoben nedostatkem vzájemné komunikace, je proto velice důležité budování a udržování odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Při nákupu vstupů pro podnik je v první řadě nutné nakupovaný materiál zařadit dle kategorií, a to například dle stupně zpracování, dle vlivu na hospodaření firmy, dle vlivu na hlavní předmět podnikání, dle charakteru spotřeby v množství a čase a dle vlivu na jakost výrobku.

Pro správný a efektivní výběr a hodnocení dodavatelů je důležité stanovení kritérií pro rozhodování o výběru dodavatele. Tato kritéria mohou být kvalita, spolehlivost, servis, reklamace, cena, platební podmínky, dodací podmínky, balení, ale také ekonomická stabilita dodavatele, pověst firmy a další. Na základě těchto informací je možné provést klasifikaci dodavatelů a vést si tyto informace v interní evidenci firmy. Hodnocení a výběr dodavatelů také klasifikuje norma ČSN EN ISO 9004.

Pro výběr a hodnocení dodavatelů také může podnik využívat metody, dle svých nastavených požadavků a kritérií. Aby podnik provedl správné rozhodnutí, tak by měl nejdříve veškeré informace seřadit a následně využít vhodné metody. V práci jsou zmíněny modely rozhodovací analýza, model S.P.A. a scoring modely. Pro optimální výběr a hodnocení dodavatele tak je optimální výběr alespoň dvou těchto metod. Pro výběr dodavatelů je příznivější nákup z více zdrojů než být závislý pouze na jednom dodavateli.

Při výběru a hodnocení dodavatelů se mohou vyskytovat také bariéry, které mohou ztížit toto hodnocení. Mezi takovéto bariéry patří například nepsaný postup hodnocení dodavatelů prováděný subjektivně, krátké termíny ke zpracování dat pro hodnocení dodavatelů, nedostatečná vůle rozhodnou o ukončení obchodního kontraktu, omezené sdílení informací, opožděné předkládání výsledku hodnocení dodavatelů, nedostatečná podpora vrcholového vedení a další.

Tyto body jsou nejdůležitější pro správný a efektivní výběr a hodnocení dodavatelů a v následující praktické části této diplomové práce budou použity v praxi.

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU CARTRIDGE S.R.O.

3.1. Profil firmy a historie

Společnost působí na trhu od roku 2000 a je součástí skupiny společností Cartridge s.r.o. Specializuje se na poskytování služeb a dodávky produktů v oblasti tiskového prostředí.

Během svého působení se společnost stala přední firmou v oboru, a to nejen v České republice, ale i na Slovensku. Hlavní sídlo firmy je v Ostravě, včetně výroby a skladů. Pro zajištění adekvátní plošné podpory a obsluhy všech zákazníků v České republice jsou zřízeny obchodní pobočky v Praze a Brně. V případě zákazníků na Slovensku, v Polsku a v ostatních zemích EU využívá aktivit sesterských společností.

Společnost zaměstnává více než tři čtvrtiny zaměstnanců se změnou pracovní schopnosti. Tím je schopna poskytovat produkty a služby v režimu "Náhradního plnění" dle zákona o zaměstnanosti č.435/2004sb.

Podnik je založen jako společnost s ručením omezeným s jedním jednatelem a základním kapitálem 100 000 Kč.

3.2. Předmět činnosti a organizační struktura

V minulosti se společnost zabývala výrobou kompatibilních a renovovaných tiskových kazet. Postupem času však podnik začal nabízet i související služby týkající se servisním zabezpečením tiskáren a dodávkami strojů. Je schopen stroje nabídnout do pronájmu, jako bezplatnou půjčku nebo pro prodej. Zajišťuje také kompletní servis od dodávky papírů, tiskových náplní, přes dodávku a servis zařízení až po uložení dokumentu a skartaci. Je schopen také nabídnout softwarové produkty a IT vybavení jako například notebooky, servery, počítačové stanice a další. Je autorizovaným partnerem značek Dell, HP, Kyocera, Samsung a Xerox.

Organizační struktura podniku je vyobrazena v příloze č. 1: Organizační struktura společnosti Cartridge s.r.o. V organizační struktuře můžeme vidět, že

nákupní oddělení je podřízeno přímo výkonnému řediteli společnosti a v rámci tohoto oddělení funguje zároveň reklamační oddělení.

3.3. Produkty a služby

Společnost je schopna zajistit komplexní tiskové řešení. Mezi ty nejvýznamnější patří:

a) komplexní tisková řešení

Znamená to nabídku všech produktů a služeb, které ať přímo nebo nepřímo souvisí s tiskem. Cílem je poskytnutí široké palety kvalitních služeb při co největší možné úspoře a ekonomické efektivitě pro zákazníka. Zahrnují především:

- prodej tiskáren a MFP zařízení
- pronájem a servis tiskáren,
- tiskový audit,
- spotřební materiál,
- záruční i pozáruční servis tiskových strojů,

b) výroba a prodej tiskových kazet

Společnost je jedním z největších výrobců alternativních tonerových, inkoustových kazet a prodejcem originálních tonerových kazet. Zde patří:

- alternativní a renovované kazety,
- nezávislé testovací centrum
- ekologicky šetrná výroba,
- evidence všech vyrobených či renovovaných kazet,
- originální tonerové kazety – prodej,

c) prodej a servis IT

Nabízí širokou nabídku optimálních řešení firemní infrastruktury a to především:

- hardware,
- tiskárny a multifunkční zařízení,
- počítače, notebooky, desktopy vč. Příslušenství,

- monitory,
- servery a datová úložiště,
- interaktivní tabule a projektory,
- foto-video technika,
- spotřební elektronika,
- softwarové vybavení (výukové programy, antivirová ochrana)
- instalační služby,
- servis.

3.4. Výzkum a vývoj

Ve společnosti již léta působí oddělení výzkumu a vývoje, které zajišťuje řešení výzkumných a vývojových úkolů, racionalizuje výrobní technologie a výrobní inovace. Zabývá se vývojem nových možností v oblasti tiskových řešení a provádí provozní i modelové testy.

3.5. Výsledky činnosti

V roce 2016 společnost vytvořila výsledek hospodaření ve výši 6 427 tis. Kč po zdanění. Cíle stanovené v plánu na rok 2016 se podařil dosáhnout. Základem pro docílení tohoto pozitivního výsledku byla realizace vyšších tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků i služeb a úsporou v oblasti nákupních cen vstupních surovin do výroby.

V oblasti zabezpečování komplexní péče tiskového prostředí si společnost drží velmi dobré postavení. V tabulce č. 3.1. můžeme vidět vývoj vybraných ekonomických ukazatelů.

Tabulka č. 3.1: Základní ekonomické údaje v tis. Kč

Položka	2014	2015	2016
Aktiva	235 808	244 657	288 248
Tržby	756 135	891 425	1 119 364
Náklady	752 479	889 921	1 112 937
Hospodářský výsledek po zdanění	3 656	1 504	6 427
Vlastní kapitál	56 251	47 096	53 523
Počet zaměstnanců	115	159	192

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

3.6. Předpokládaný vývoj činnosti společnosti

Společnost se od samého začátku snaží být neustále lepší a uspokojit požadavky a potřeby zákazníků. Vše se odráží nejen na zpestření portfolia služeb, ale také záměru rozšíření pole působnosti z České republiky do dalších evropských zemí, zejména Slovensko, Polsko, Německo a Rakousko. Plánují se zaměřit nejen na evropské země, ale také na obchod s třetími zeměmi. Společnost reaguje na požadavky trhu a rozšiřují obchod i v oblasti prodeje originálních kazet. Tento trend se společnost bude snažit udržet i v následujících letech.

4. ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

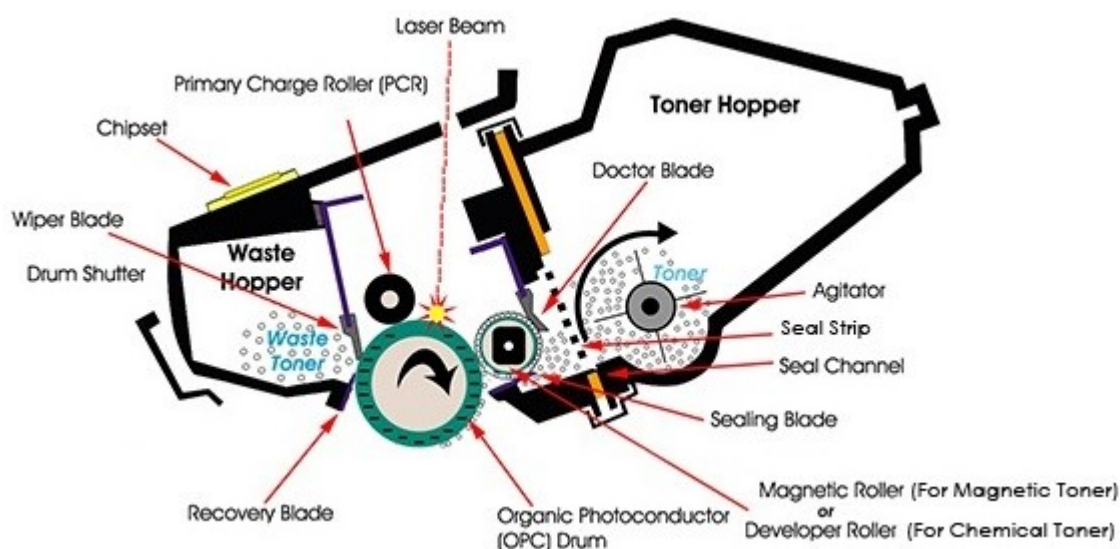
4.1. Výběr a specifikace sortimentu

Společnost se specializuje na komplexní projekty, kde se snaží společně se zákazníkem navrhnout ty modely strojů, do kterých umí sami vyrábět alternativní a renovované kazety. Díky tomuto jsou zákazníci schopni dosáhnout úspor nákladů v oblasti tisku.

Jako sortiment, pro který bude navržena optimalizace hodnocení a výběru dodavatelů, jsou zvoleny komponenty, které jsou určeny pro výrobu alternativních a renovovaných kazet.

Složení komponentů ke kazetám se můžou lišit dle výrobce kazet. Avšak kazeta se může skládat z několika částí, a to z těla, čipu, válce, různých druhů stěrek, odpadní nádobek, svorek, sealu, kitu, toneru/inkoustu atd. Ukázka komponentů, ze kterých se může kazeta skládat je zobrazena na obrázku č. 4.1.

Obrázek č. 4.1. Model tonerové kazety



Zdroj: Tонера (2016)

Vysvětlení pojmů:

Originální kazeta – je kazeta, která je sestavená z originálních dílů výrobce a spotřební materiál dává tedy předpoklad kvalitního tisku, nepoškození mechaniky a bezproblémové uplatnění reklamace v záruční době tiskárny. Nevýhodou je vysoká cena kazety.

Alternativní kazeta – je kopie kazety od jiného výrobce, než je výrobce tiskárny. Jedná se o kopii originální kazety. Vnitřní součástky kazety jsou vyměňovány kompletně za nové.

Renovovaná kazeta – jedná se o originální vypsanou kazetu, u které se provede kontrola, vyčištění a nové naplnění inkoustem nebo tonerovým práškem. Toto řešení šetří životní prostředí.

Tělo kazety – může být buď nakoupená kopie těla kazety nebo originální vypsaná kazeta, kterou společnost získává výkupem prázdných vypsaných kazet od zákazníků a veřejnosti.

Toner/ inkoust – díky tonerovému prášku a inkoustu vzniká na papíře obraz. Základní barvy toneru a inkoustu jsou černá, azurová, purpurová a žlutá.

Tiskový válec – z toneru se nanáší prášek na válec před vypálením. V místě dopadu laserového paprsku se změní elektrický náboj, přichytí se tonerový prášek a následně může být přenesen na požadovaná místa papíru.

Čip – je elektronické zařízení umístěné na kazetě, které umožňuje kontakt mezi kazetou a tiskárnou.

Regulační stěrka – zajišťuje rovnoměrné rozložení a vrstvu tonerového prachu na magnetickém válci.

Seal – ochrana před vysypáním toneru z *kazety*

Tyto a další komponenty společnost nakupuje především na zahraničním trhu, než na trhu domácím. Dodavatelé má tedy v České republice, v zemích Evropské unie, ale také v třetích zemích, jako je například Čína a Spojené státy americké.

4.2. Externí analýza prostředí podniku Cartridge s.r.o.

Pro externí analýzu bude použita analýza mikrookolí a makrookolí podniku.

ANALÝZA MIKROOKOLÍ

a) Analýza konkurence podniku

Největším konkurentem v regionu je firma ABEL-Computer s.r.o., která sídlí v Opavě. Hlavní činností společnosti je výroba a prodej tonerových a inkoustových kazet. Na trhu působí již 19 let. Velkou část svých prostředků investuje do výzkumu a vývoje nových technologií ke zpracování a testování tiskových kazet. Společnost Abel věnuje veškeré své úsilí do oblasti výroby. Oproti tomu společnost Cartridge s.r.o. má větší pole působnosti a zajímá se i o příbuzné obory. Obě společnosti mají velkou síť obchodních zástupců v České a Slovenské republice. Společnost Cartridge s.r.o. navíc působí i v dalších zemích. Obě společnosti mají také eshop, kde ale firma Abel nezobrazuje aktuální skladové zásoby.

V Ostravě se také vyskytuje menší konkurenční firma TONERSYSTEM s r.o., která vyrábí a nabízí renovace tiskových kazet pro laserové tiskárny v České a Slovenské republice. Působí na trhu 10 let a zabývá se také prodejem originálních kazet.

V České republice se vyskytuje více menších společností, které poskytují jednu či více služeb, ale na trhu se nevyskytuje firma, která by se zabývala komplexními službami jako společnost Cartridge s.r.o.

Největším konkurentem ve světě je firma Clover Imaging Group. Společnost vznikla v roce 1996 a má pobočky po celém světě, jako ve Spojených státech amerických, Austrálii, Evropě (Portugalsko), Kanadě a dalších. Zabývá se výrobou a prodejem renovovaných a alternativních kazet. Díky svému zastoupení po celém světě a obrovskému oddělení výzkumu a vývoje jsou schopni prodat měsíčně zhruba 3 miliony kazet.

Dalším významným konkurentem v Evropě je společnost WTA Carsten Weser GmbH, která sídlí v Německu. Firma působí na trhu od roku 1997 a zabývá se výrobou a prodejem renovovaných a alternativních tiskových kazet. Společnost zaměstnává

více než 130 zaměstnanců a prodá okolo 42 000 kazet měsíčně. Také v této společnosti jsou finanční prostředky investovány především do výzkumu a vývoje.

b) Dodavatelé podniku Cartridge s.r.o.

Dodavatelé firmy Cartridge s.r.o. jsou buď společnosti, které jsou výrobci komponentů pro renovaci kazet, a nebo přeprodeji komponentů od výrobců. Dodavatelé komponentů jsou především zahraniční společnosti. Podnik má zhruba osm stálých a největších dodavatelů. Tito dodavatelé jsou ze Španělska, Slovenska, Velké Británie, Japonska, Číny, Německa, Polska a České republiky.

Společnost se nebrání ani novým dodavatelům, avšak veškeré komponenty před začátkem odběru a uvedením do výroby je nutné, aby prošly testováním kvality. Bez testování není možné uvést kazetu s tímto komponentem do užívání. Proto změna dodavatele komponentu je pro firmu nákladnější. Společnost má ve své databázi široké spektrum kvalitních dodavatelů, různých komponentů, ale nejbližší vztahy má vytvořené pouze s některými z nich.

c) Vstup nových konkurentů na trh

Vstup nových konkurentů na trh není ničím limitovaný. K výrobě je potřeba prostor a několik pomocných zařízení. Nákup těchto zařízení není nijak nákladově velké zatížení. Avšak je poměrně obtížné najít zákazníka, který ještě svého dodavatele kazet nemá nebo je se svým dodavatelem nespokojený. Malých dodavatelů renovovaných a alternativních kazet existuje v České republice více, dá se tedy říci, že trh je přesycený.

d) Zákazníci

Společnost má své zákazníky jak v České republice, tak i v evropských zemích a také zemích třetího světa. V České republice, na Slovensku a v Polsku poskytuje firma komplexní tisková řešení. Ostatním zahraničním zákazníkům v Rakousku, Německu poskytuje firma dodávky originálních, renovovaných a alternativních kazet, dodávky a servis tiskáren. Co se týče zákazníků z třetích zemí, tak společnost má zákazníky například v Africe, ale i ve Spojených arabských emirátech, kam dodává tiskárny, ale také originální a renovované kazety. Společnost se neustále snaží rozšířit svou síť zákazníků v zahraničních zemích.

ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Dle českého statistického úřadu obecná míra nezaměstnanosti v posledním čtvrt roce roku 2017 činila 2,4%. V posledním roce má míra nezaměstnanosti klesající tendenci. Tato klesající tendence má příznivý dopad na vývoj v jednotlivých odvětvích.

Kurz české koruny vůči euru má od počátku roku 2017 klesající tendenci, jak lze vidět na obrázku č. 4.2. Což znamená, že výrobky vyrobené v České republice jsou pro zahraniční trh levné. To zvyšuje šanci českých firem dodávat vlastní výrobu do zahraničních států.

Obrázek č. 4.2: Vývoj kurzu české koruny k euru



Zdroj: vlastní

Inflace od roku 2014 mírně stoupá. Avšak v roce 2017 byla inflace poměrně vyšší 2,5%. Není možné tento ukazatel předpovídat, proto se podnik neustále rozhoduje v podmínkách nejistoty.

Tabulka č. 4.1: Vývoj inflace v jednotlivých letech

Rok															
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: Český statistický úřad (2018)

V oblasti životního prostředí je nutné důsledné dodržování normy ČSN EN ISO 14001, která se týká managementu životního prostředí. Tato norma je určena výrobcům, dodavatelům a poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání.

Společnost se snaží a zaměřuje na ochranu životního prostředí, ať už ekologickou likvidací znovu nepoužitelných kazet, ale i jinými způsoby.

4.3. Interní analýza podniku Cartridge s.r.o.

V interní analýze podniku se zaměříme na vývoj počtu zaměstnanců, organizační uspořádání nákupního oddělení, nákupní politiku společnosti a cíl nákupu.

Tabulka č. 4.2: Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	115	159	192	198

Zdroj: vlastní

Společnost se neustále rozšiřuje, a tedy roste i počet zaměstnanců. V roce 2017 proběhla ve firmě reorganizace, přenastavení a centralizace fungování obchodního oddělení. Z tohoto důvodu proběhl v tomto roce pokles zaměstnanců a jeho následný nárůst.

Organizační uspořádání nákupního oddělení

Nákupní oddělení podléhá přímo vedení společnosti, a to konkrétně výkonnému řediteli. Oddělení má svého ředitele nákupu a je rozděleno do tří oblastí, které zajišťují tři zaměstnanci. Jedná se o oblasti tuzemského nákupu, zahraničního nákupu a výkupu prázdných kazet. Dále je součástí nákupního oddělení asistentka. Pod nákupní oddělení pak spadá reklamační oddělení. Nákupní oddělení je řízeno směrnicí oddělení nákupu. Diplomová práce se zaměřuje na nákup komponentů pro výrobu, což zajišťuje zahraniční nákupčí.

Politika nákupu

Politika nákupu je jasně stanovená ve směrnici nákupního oddělení. Při nákupu, který překročí stanovený limit, musí tento nákup být schválen ředitelem nákupního oddělení.

V diplomové práci se zaměřujeme na nákup komponentů do výroby. Objednávky komponentů pro výrobu se provádí pravidelně jednou týdně. Objednávky jednou týdně vychází z porad zahraniční nákupčí a vedoucího výroby. Společnost objednává vždy zásoby na jeden týden. Tím společnost zabezpečuje dostatečné množství zásob pro výrobu a zbytečně nepřepĺňuje sklady. Dopravu objednávky ve

většině případech řeší dodavatelé. Společnost ale i tak musí v některých případech zajišťovat přepravu samostatně přes přepravní společnost. V případě dovozu ze třetích zemí společnost zásilku proclívá přes přepravní společnost.

Společnost má sklady rozdělené dle druhu komodit. Komponenty pro výrobu kazet jsou skladovány zvlášť na skladě. Jak již bylo řečeno, sklad drží skladovou zásobu ve většině případů zhruba jeden týden. Výhodou je, že tak společnost neváže finanční prostředky zbytečně v zásobách. Cena komponentů je závislá na kurzových rozdílech.

Cíl nákupu

Cílem nákupního oddělení je snížit náklady na nákup komponentů, zajistit dodávky včas, držet co nejméně finančních prostředků v zásobách, zefektivnit proces nákupu a snížit rizika nákupu.

4.4. Orientační SWOT analýza nákupního trhu a nákupní politiky společnosti

V tabulce č. 4.2. je provedena orientační SWOT analýza nákupního oddělení společnosti Cartridge s.r.o.. Údaje pro tvorbu orientační SWOT analýzy jsou čerpány z výroční zprávy a účetní závěrky podniku.

Tabulka č. 4.2: SWOT analýza nákupu společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - stálí dodavatelé, stabilita - nákupy ve větších objemech, úspora finančních prostředků - držení zásob pro výrobu - pravidelné porady - dodržování nákupních procesů 	<ul style="list-style-type: none"> - těžká nahraditelnost vykonavatele nákupní politiky (ředitele nákupu) - nepřehledný způsob výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě - neprověření dodavatelé ze stránky reklamovatelnosti zboží - pomalá reakce při neobjednání zboží v termínu porady - složitost nalezení alternativního dodavatele
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - spolupráce s partnery na vývoji - inovace technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - inflace - měnový kurz

Zdroj: vlastní

Mezi silné stránky patří stabilní a stálí dodavatelé, od kterých společnost nakupuje pravidelně. Společnost má tedy u každého komponentu stanoveného dodavatele, od kterého dané zboží nakupuje. Dodavatel je stanoven v počátku, při zavedení daného modelu kazet. Tím, že probíhají porady a nákup materiálu se provádí pravidelně jednou týdně, tak společnost objednává jednorázově ve větších objemech. Díky tomu jsou dodavatelé schopni poskytnout větší slevu na zboží. Díky tomu firma také nedrží velké skladové zásoby a neváže v nich velké finanční prostředky.

Mezi slabé stránky společnosti patří těžká nahraditelnost vykonavatele nákupní politiky – ředitele nákupu, který koordinuje činnost nákupního oddělení. Další slabou stránkou je, že společnost při výběru dodavatele nebere zřetel, zda a za jakých podmínek je možné u dodavatelů uplatňovat reklamace. V případě, kdy se zboží v termínu neobjedná a je nutné zboží objednat, tak vzniknou vyšší náklady na dodávku, jelikož není objednáno ve větším objemu. Další negativním dopadem je výběr alternativního dodavatele v případě výpadu dodávky u stálého dodavatele. Složení kazety a komponentů v ní je potřeba předem testovat, ať si společnost zajistí kvalitu vyráběné kazety. V případě, kdy se vyskytne výpadek u dodavatele, tak je velice těžké, až nemožné tento výpadek vyřešit dodávkou od alternativního dodavatele. Společnost nemůže vyrobit kazetu bez předchozího otestování.

Mezi příležitosti nákupního oddělení především patří inovace technologií, což je myšleno neustálým zlepšováním technologií v tiskařském průmyslu, je tedy nutné trh neustále mapovat. Další příležitostí je možnost spolupráce s partnery na vývoji komponentů.

Mezi hrozby společnosti a nákupního oddělení patří vyšší inflace a nemožnost předpovídat tento ukazatel. Proto se podnik neustále rozhoduje v podmínkách nejistoty. Také mezi hrozby řadíme nákupní ceny, které se liší dle kurzových rozdílů na trhu.

4.5. Postup při výběru a hodnocení dodavatelů společnosti Cartridge s.r.o.

Proces výběru a hodnocení dodavatelů probíhá v následujících fázích:

a) Předběžné hodnocení dodavatelů

Při výběru nových dodavatelů, které firma nezná, nemá s ním žádné zkušenosti, tak před začátkem spolupráce nejdříve zjišťuje a posuzuje informace o tomto dodavateli. Reference o dodavateli můžeme získat přes databázi na internetu, kde lze zjistit informace jako jakou platební morálku má daný dodavatel, anebo dle zjištěných doporučení od jiných odběratelů. Když je nový potenciální dodavatel úspěšný v tomto hodnocení, tak postupují do dalšího kola hodnocení.

b) Hodnocení dodavatelů dle dalších kritérií

Mezi další kritéria hodnocení potenciálních dodavatelů můžeme zařadit umístění firmy, cena produktů, dodací doba, náklady na přepravu, fakturační podmínky, přístup k reklamám, kvalita zboží a další.

Přístup k výběru a hodnocení dodavatelů je klíčovou funkcí nákupu, ale také podstatnou součástí každé společnosti. Dá se říci, že je to klíčovým faktorem k úspěšnému podnikání. Dle shromážděných dokladů a informací o potenciálním dodavateli, firma definuje požadavky na dodávky a dodavatele. Společnost si nevede žádnou databázi dodavatelů se všemi informacemi, které byly zjištěné. Zahraniční nákupčí je odkázána na své zkušenosti, na zkušenosti kolegů a také na internetový vyhledávač. Díky těmto zdrojům je pak schopná nákupčí popsat dané zboží na trhu. Společnost preferuje především e-mailovou komunikaci. Snahou firmy je vytvoření struktury stálých a spolehlivých dodavatelů.

Společnost nemá zpracovaný žádný dokument, který by udával, jakým způsobem vybírat a hodnotit dodavatele. Avšak následující postup je takovým nepsaným pravidlem výběru dodavatele. Společnost má již velice dobře trh zmapovaný.

V situaci, kdy společnost vybírá vhodného dodavatele komponentů, tak to znamená, že má firma zájem o výzkum a vývoj určitého nového modelu kazety. V tomto případě společnost jako první osloví veškeré dodavatele, kteří tento druh komponentů mají v nabídce nebo jsou přímo výrobci těchto komponentů. Dodavatelé

obratem zašlou nabídku na dané zboží. Společnost Cartridge s.r.o. následně porovná veškeré nabídky a vybere většinou okolo tří dodavatelů, od kterých si vyžádá zaslání vzorků tohoto komponentu. Důležitou a klíčovou fází výběru dodavatelů daného komponentu spočívá v testování daného zboží. Při testování zboží je ověřeno správné fungování daného výrobku. V případě nefunkčního výrobku, je dodavatel okamžitě zamítnut. Naopak v situaci, kdy jsou výrobky funkční a testování proběhlo v pořádku, tak dodavatelé postupují do dalšího kola hodnocení. V tomto kole je již vynakládán například vyšší tlak na snížení ceny výrobků a doladění posledních kritérií.

Důležité kritéria pro společnost Cartridge s.r.o při výběru dodavatelé jsou následující:

- dodací lhůta – je logické, že každá společnost preferuje co nejkratší dodací lhůtu. Tím, že podnik vytváří objednávky jednou týdně, je pro něj velice důležitá rychlost dodávky a také v případě nutnosti, zajistit okamžitou dodávku,
- flexibilita dodávek – je důležité, aby nový dodavatel byl schopný se přizpůsobit. Je velmi časté, že se vyskytnou nenadálé situace, kdy podnik například dostane speciální zakázku a je nutno pokrýt vyšší poptávku společnosti. Proto je pro firmu velice důležité, aby byl dodavatel schopen na tuto situaci zareagovat a počítal i s touto nenadálou situací,
- cena – je významným kritériem při výběru dodavatele. Výše ceny má vliv na tvorbu zisku, ale také nepřímo ovlivňuje možnosti firmy v oblasti inovací a investic. Je důležité, jakým způsobem dodavatel cenu určuje, zda je schopný a ochotný například dorovnat cenu konkurence. Společnost dává přednost strategii získávání výhodnějších cen v rámci množstevních slev u již sjednaných dodavatelů,
- fakturační podmínky – u tohoto kritéria je podstatné, jaký způsob platby dodavatel preferuje a umožňuje. Samozřejmě je, že každá společnost by chtěla dodávat nakupovat na fakturu se splatností. Avšak existují různé možnosti úhrad, jako například hotově, na dobírku, úhrada předem, úhrada zálohy předem. U faktury je důležitá doba splatnosti, cena výrobku a výše ostatních nákladů. Pro společnost je také důležitá možnost kreditu u společnosti,

- kvalita – kvalita každého komponentu je zjišťována a testována oddělením výzkumu a vývoje. Žádný komponent tiskové kazety není možné, aby byl uveden do výroby bez řádného otestování. V případě změny dodavatele je nutné tento výrobek znovu otestovat. Z tohoto důvodu není jednoduché, a naopak je nákladná změna a výběr nového dodavatele. Tímto podnik zajišťuje a ručí za vysokou kvalitu dodávaných produktů svým zákazníkům,
- skladové zásoby – společnost také dává přednost dodavatelům, kteří jsou schopní co nejrychleji zajistit požadované množství a také zajistit stálou skladovou zásobu dle měsíčních předpokladů společnosti. Je nutné, aby dodavatel byl schopný i průběžně analyzovat průběh poptávky a uměl své skladové zásoby přizpůsobit vzrůstající nebo naopak klesající poptávce společnosti.

Toto jsou kritéria, dle kterých společnost vybírá a hodnotí dodavatele. Výsledkem výběru je subjektivní posouzení těchto kritérií zahraničním nákupčím a najít vhodného kompromisu těchto kritérií.

Jakmile je dodavatel vybrán, je rozhodnuto a daný komponent se bere od daného dodavatele. Nadále se již pouze operuje a tlačí na snížení ceny, případně, když se vyskytne nějaký problém, tak se daný komponent znovu vrátí do fáze testování.

4.6. Dělení dodavatelů do skupin dle druhu sortimentu

V této diplomové práci se zaměřujeme na dodavatele komponentů, které jsou určené k výrobě tiskové kazety do tiskárny. Dodavatele komponentů můžeme dle sortimentu rozdělit do následujících skupin.

- Dodavatele tonerového prachu a inkoustu

Tito dodavatele jsou pro společnost velice důležití. Volba správného tonerového prachu a inkoustu v kazetě je pro sestavení kazety klíčová. Podnik se proto snaží u tohoto druhu sortimentu vyhýbat nákupu od přeprodejců, a naopak dává přednost, nebo dá se říci, vyhledává přímo výrobce. Jedná se totiž o velice specifický sortiment a je tedy nutná pečlivá činnost oddělení výzkumu a vývoje u dodavatele. Proto společnost dává přednost ověřeným a spolehlivým výrobcům

tonerového prachu a inkoustu. Mezi hlavní dodavatele tohoto sortimentu patří dodavatel ze Španělska *Imex EU* a z Japonska *Tomoegawa*.

- Dodavatelé čipů

U tohoto sortimentu je také velice důležitý proces výzkumu a vývoje čipů. Při vydání nového typu tiskárny, tedy nového typu kazety je nejnáročnějším úkolem výzkum a vývoj čipu. Avšak v tomto případě je důležitým krokem rozklíčování originálního čipu, a jakmile je zjištěna technologická struktura čipu, tak je na trhu velice rychle rozšířena. U tohoto sortimentu platí, že jako první při vydání nového druhu čipu na trh, jsou dodavatelé z Číny. Mezi významné dodavatele čipů společnosti patří Čínská společnost *Ace-tech* a také Čínská firma *Bestech*.

- Dodavatelé válců

U tohoto sortimentu je třeba si dávat pozor, zda daný typ kazety nemá výrobcem patentovaný válec. Tím je také pro výrobce neoriginálních válců klíčové, aby jejich výrobky patent neporušovali. V oblasti tiskařského průmyslu existuje spousta patentových kauz. Avšak většina kazet má nepatentované válce. Významným dodavatelem válců je například dodavatel z Taiwanu *GreenRich*.

- Dodavatelé doplňkových komponentů

Doplňkovými komponenty je myšleno různé svorky, kryty na čipy, kryty na válce a další. Tento sortiment je dominantou dodavatelů z Číny, ale i v Evropě existuje spousta přeprodejců tohoto sortimentu. Mezi významného dodavatele tohoto sortimentu patří dodavatel z Číny *Triton*.

- Dodavatelé veškerého sortimentu

Toto jsou dodavatelé buď výrobci pouze určitého druhu sortimentu a zbytek sortimentu přeprodávají nebo pouze přeprodejci. Tito dodavatelé jsou pro společnost nejvýhodnější a nejdůležitější. Těmto dodavatelům dává firma přednost a udržuje s nimi velice blízké vztahy. Spolupráce mezi dodavatelem a firmou funguje na funkci množstevních slev a zpětných rabatů. Mezi takovéto firmy patří Anglická společnost *Static*, Španělská společnost *Uninet* a také Polský dodavatel *Biuromax*.

Dá se říci, že toto je základní rozdělení dodavatelů dle druhu sortimentu. Společnost dává přednost dodavatelům ověřeným, spolehlivým, se kterými udržuje dobré obchodní vztahy.

5. NÁVRH SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU

5.1. Výchozí situace pro návrh systému výběru a hodnocení dodavatelů

Společnost se specializuje především na projekty, kde je schopna zajistit tiskárny a do nich dodávat své kompatibilní a renovované kazety. Společnost Cartridge s.r.o. zaznamenala velkou poptávku na tiskárny monochrom Kyocera ECOSYS P2040dn, rozhodla se tedy, že tuto tiskárnu zavede do službových projektů, které budou nabízet svým zákazníkům. Proto ale potřebuje, aby byla schopna zajistit alternativní kazetu do této tiskárny. Tiskárna je monochrom, což znamená, že tiskne černobíle a je třeba vyvinout pouze černý toner, kazetu s označením TK-1160. Měsíční předpoklad výroby alternativní kazety byla 2 000 ks.

Pro výrobu této kazety je potřeba zajistit, tělo kazety, tonerový prach a čip. Požadavek na výrobu této kazety zadalo oddělení výroby a výzkumu a vývoje, nákupnímu oddělení.

Nákupním oddělením jsou poptáni veškerí dodavatelé renovačního materiálu. Dodavatelům byl sdělen předpokládaný měsíční odběr, na základě kterého zahájili výzkum a vývoj komponentů. V tomto případě při vývoji nových komponentů u dodavatelů byl klíčový a nejtěžší vývoj čipu a tonerového prachu. Zakódování čipu, aby nebylo možné rozklíčovat a přečíst data z čipu a tedy, aby nebylo možné vytvořit kopii čipu, bylo u tohoto typu kazety nejtěžší společně s vývojem tonerového prachu. Výrobci originálních čipů se vždy snaží o to, aby čip nebylo možné přečíst a nebylo tedy možné vytvořit kopii. V tomto případě, jako první tyto čipy byly dostupné na Čínském trhu a to konkrétně u dodavatelů *Ace Tech* a *Shenzhen Balson CO.,Ltd*. Za pár týdnů už ale i u evropských dodavatelů, jako první byl dodavatel Static.

U výzkumu tonerového prachu, byl těžký vývoj toneru, jelikož bylo třeba použít speciální teplotní úpravu. Tento toner byl mezi prvními vyvinut v Japonsku u dodavatele *Tomoegawa*.

Výzkum a vývoj komponentů u všech dodavatelů vždy trvá minimálně půl roku. Dříve většinou žádné komponenty nejsou na trhu dostupné.

Také pro společnost bylo klíčové zajištění těla kazety. Po vydání nového druhu kazety trvá také zhruba půl roku, než se kazety v tiskárnách vypotřebují a začnou se tedy na trhu vyskytovat prázdné k výkupu. Navíc se začátku je dostupných pouze pár kusů a společnost má nyní poptávku na 2 000 ks měsíčně. Pro plastové části a tedy tělo kazety jsou nejlepší a nejlevnější Čínští dodavatelé. Tělo kazety je tedy poptáno pouze v Číně.

5.2. Návrh na zlepšení – Scoring model

Nákupnímu oddělení byla specifikována potřeba zajištění komponentů pro výrobu tonerové kazety TK-1160. Byl specifikován měsíční předpoklad odběru 2 000 ks každého komponentu.

Tabulka č. 5.1: Poptávaný materiál

Komponenty	Měsíční poptávka
Tělo kazety	2 000 ks
Čip	2 000 ks
Tonerový prach	740 kg

Zdroj: vlastní

Pro účely výběru a hodnocení dodavatelů v podniku Cartridge s.r.o. byly vybrány následující kritéria a jejich váhy:

1. Kvalita (40%).
2. Cena (30%).
3. Rychlost dodání (15%).
4. Doprava (15%).

U stálých dodavatelů je společnost Cartridge s.r.o. schopna vyjednat lepší cenové podmínky na základě dobrých vztahů a pravidelných odběrů zboží. Pouze u dodavatele *Static* má společnost domluvu ohledně zpětného rabatu 1%, 3% nebo 5% z celkově odebraného materiálů za kvartál. Společnost dává přednost ověřeným a stálým dodavatelům. Toto bude třeba také zohlednit.

Tabulka č. 5.2: Nabídky cen jednotlivých dodavatelů

Komponent	Cena za jednotku u dodavatelů v Kč						
	Ace-Tech	Kilider	Triton	Static	Biuramax	Tomoegawa	Shenzhen Balson CO.,Ltd
tělo kazety		94,60	118,2				
čipy	286			175	207		264
toner				327,8		387,6	
doprava Kč/ks/kg	25	23	23	1	8	13	27
celková cena těla		117,6	141,2				
celková cena čipu	311			176	215		291
celková cena toneru				328,8		400,60	

Zdroj: vlastní

V tabulce č 5.2. můžeme vidět ceny jednotlivých komponentů od různých dodavatelů a také jejich náklady na přepravu na kus. Společnost se však nemůže rozhodovat pouze na základě ceny, ale musí zohlednit i další kritéria, která jsou zohledněna v následujících tabulkách 5.3, 5.4, 5.5.

Tabulka č. 5.3: Scoring model dodavatelů těla kazety

Dodavatel/ Hodnotící kritérium	Kilider	Triton
A Kvalita 40%		
počet bezchybných dodávek z 30	30	27
podíl v %	100	90
podíl * váha	40	36
B Cena 30 %		
cena v Kč/ks	94,6	118,2
recipročný index	100	80,03

Index * váha	30	24
C Rychlost dodání 15%		
dodání ve dnech	25	30
recipročný index	100	83,33
Index * váha	15	12,49
E Doprava 15%		
cena dopravy Kč/ks	23	23
recipročný index	100	100
Index * váha	15	15
Celkové hodnocení	100	87,49
POŘADÍ	1.	2.

Zdroj: vlastní

Z tabulky 5.3. vyplývá, že dle zvolených kritérií je nejvhodnější dodavatelem těla kazety dodavatel *Kilider*. Dle všech zohledněných kritérií dosáhl tento dodavatel lepších výsledků, kromě kritéria „doprava“, kde jsou hodnoty stejné.

Tabulka č. 5.4: Scoring model dodavatelů čipu

Dodavatel/ Hodnotící kritérium	Ace- Tech	Static	Biuramax	Shenzhen Balson CO.,Ltd
A Kvalita 40%				
počet bezchybných dodávek z 30	25	30	29	20
podíl v %	83,33	100	96,66	66,66
Podíl * váha	33,33	40	38,66	26,66
B Cena 30 %				
cena v Kč/ks	286	175	207	264
recipročný index	61,18	100	94,54	66,29
Index * váha	18,35	30	28,36	19,88
C Rychlost dodání 15%				
dodání ve dnech	7	3	3	7
recipročný index	42,86	100	100	42,86
Index * váha	6,43	15	15	6,43

E Doprava	15%				
cena dopravy v Kč/ks		25	1	8	27
recipročný index		4	100	12,5	3,70
Index * váha		0,6	15	1,28	0,56
Celkové hodnocení		58,71	100	83,3	53,53
POŘADÍ		3.	1.	2.	4.

Zdroj: vlastní

Dle tabulky č. 5.4. je nejvhodnějším dodavatelem čipu společnost *Static*. Ve všech zohledněných kritériích tento dodavatel dosáhl lepších výsledků, kromě kritéria „rychlost dodání“, kde stejnou rychlost dodání sdílí se společností *Biuromax*. Právě tento dodavatel se umístil na druhém místě. Tuto společnost může firma brát jako alternativního dodavatele.

Tabulka č. 5.5: Scoring model dodavatelů tonerového prachu

Dodavatel/ Hodnotící kritérium	Static	Tomoegawa
A Kvalita		
40%		
počet bezchybných dodávek z 30	30	30
podíl v %	100	100
Podíl * váha	40	40
B Cena		
30 %		
cena v Kč/kg	387,6	327,8
recipročný index	84,57	100
Index * váha	25,37	30
C Rychlost dodání		
15%		
dodání ve dnech	3	3
recipročný index	100	100
Index * váha	15	15
E Doprava		
15%		
cena dopravy	1	13
recipročný index	100	7,69
Index * váha	15	1,15

Celkové hodnocení	95,37	86,15
POŘADÍ	1.	2.

Zdroj: vlastní

Z tabulky 5.5. vyplívá, že nejvhodnějším dodavatelem tonerového prachu je společnost *Static*. S druhou poměřovanou společností *Tomoegawa* mají stejně vysoká kritéria „kvalita“ a „rychlost dodání“. Rozdíl mezi těmito dvěma dodavateli je v ceně tonerového prachu a nákladů na dopravu.

Zdroje informací pro výpočty v tabulkách 5.3, 5.4, 5.5 a tedy i scoring modely jsou čerpány z podkladů a nabídek od jednotlivých dodavatelů. Mezi hodnotícími kritérii však chybí kritérium reklamací kvality. Na toto kritérium společnost Cartridge s.r.o. nebere ohledy. Je to z důvodu toho, že společnost dává přednost při nákupu ověřeným a stálým dodavatelům. Avšak i tak by se společnost měla na toto kritérium při výběru dodavatelů zaměřit.

Podle dosáhnutých bodů v tabulkách scoring modelu bylo označeno pořadí dodavatelů jednotlivých komponentů. Společnost *Kilider* byl určen nejlepším dodavatelem prázdného těla kazety. Nejlepším dodavatelem čipu a tonerového prachu se stal dodavatel *Static*. V tomto případě však musíme také zhodnotit preference společnosti Cartridge s.r.o. Jako dodavatele tonerového prachu si tedy zvolila firmu *Tomoegawa* a to hned ze dvou důvodů. Prvním je, že *Tomoegawa* byl první dodavatel, který toner uvedl na trh, Cartridge s.r.o. ho tedy testovala jako první a kvalita toneru byla velice dobrá. Pro firmu tedy není výhodné testovat další tonerový prach. A za druhé, společnost dává přednost při dodávkách tonerového prachu výrobcům. Z těchto důvodů společnost Cartridge s.r.o. vybrala jako dodavatele tonerového prachu firmu *Tomoegawa*.

Jakmile společnost vybere dodavatele jednotlivých komponentů, oznámí všem zúčastněným dodavatelům výsledky a důvody výběru či naopak ne výběru konkrétního dodavatele. Společnost vždy reaguje, poskytuje zpětnou vazbu na konkrétní nabídky přes e-mail. Vybraným dodavatelům je následně zaslána první objednávka a jsou prodiskutovány podrobnosti o podmínkách nákupu. Především je důležité, aby dodavatel byl schopný zajistit pravidelné dodávky společnosti, a tedy držel na skladě komponenty dle měsíčních předpokladů. Dodavatel dodá objednané komponenty,

vystaví fakturu, společnost Cartridge s.r.o. zboží naskladní. Komponenty jsou následně vzaty do výroby.

Tímto nákupní proces u společnosti Cartridge s.r.o. končí. Po každém nákupu by bylo vhodné, kdyby společnost provedla zhodnocení nákupu, což firma již neprování. Společnost také nezaznamenává proces výběru dodavatelů do žádných tabulek nebo grafů, proto není možné jejich výběr efektivně hodnotit. Zaznamenáváním a hodnocením těchto informací by firma přispěla k posilování vztahů s dodavateli. Pro motivování dodavatelů je ale možné zavést více variant. Například plánování s dodavateli do budoucna, oceňování nejlepších dodavatelů a další.

Důležité ale také je, aby se společnost Cartridge s.r.o. nestala závislým pouze na jednom dodavateli. Je důležité, aby si udržovala dobré vztahy i s ostatními a měla vždy alternativního dodavatele k dispozici.

5.3. Odpovědnost za výběr dodavatele

Odpovědnost za výběr dodavatele ve firmě nese ředitel nákupu. Avšak ve společnosti Cartridge s.r.o. se tímto zabývá a rozhoduje zahraniční nákupčí, vedoucí výzkumu a vývoje a také vedoucí výroby. Ve spolupráci těchto pracovníků je stanoven a vybírán konečný dodavatel jednotlivých komponentů. Je potřeba, aby se společnost zaměřila na odpovědnost za výběr dodavatele a stanovila odpovědnou osobu, včetně důsledků, ať už pozitivních nebo negativních, vyplývajících z této odpovědnosti.

5.4. Uvedení kazety do prodeje

Na základě testování jednotlivých komponentů a fungování kazety byli vybráni dodavatelé jednotlivých komponentů, ze kterých je kazeta složena. Důležité také je, zda se společnosti výroba této kazety vyplatí, proto je také vhodné zmapování trhu, co se týče prodejních cen kazet. V tabulce č. 5.4. můžeme vidět porovnání cen.

Tabulka č. 5.4: Cena jednotlivých typů kazety

Typ kazety	Cena
Originální kazeta	Cca 2 422 Kč
Alternativní kazeta konkurence	Cca 822 Kč
Výrobní náklady společnosti Cartridge s.r.o.	443 Kč (čip, toner, kazeta, práce, ost. Nákl)
Prodejní cena společnosti Cartridge s.r.o.	780 Kč

Zdroj: vlastní

Jak můžeme vidět v tabulce č. 5.4, výroba této kazety se společností Cartridge s.r.o. velmi vyplatí. Cena originální kazety je zhruba o 66% vyšší než cena alternativní kazety konkurence. Z tohoto vyplývá, že je výhodné vyrábět alternativní kazetu. Společnost Cartridge s.r.o. vykazuje čistý zisk na jedné kazetě zhruba 57%. S uvedenou prodejní cenou je ještě pod cenou konkurence. V případě, kdy by společnost plnila měsíční předpoklady a dodávala 2 000 ks, tak by čistý měsíční zisk na této kazetě činil 672 300 Kč.

5.5. Metodika hodnocení dodavatelů

Ve společnosti existuje technicko - organizační předpis, který upravuje výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě. Tento předpis je sestaven tak, aby respektoval kritéria záruk o jakosti dodavatele ISO.

Předpis se skládá ze sedmi částí, mezi které patří:

- účel směrnice,
- působnost směrnice,
- definice základních pojmů,
- hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatelů,
- odpovědnost,
- související dokumentace,
- závěrečná ustanovení.

Účel směrnice

Účelem celé této směrnice je stanovení postupu pro výběru a hodnocení dodavatelů. Je nutné, aby byl zajištěn jednotný postup, který je v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001:2016.

Působnost směrnice

Směrnice platí především pro zaměstnance společnosti při výkonu jejich pracovních činností spojených s výběrem dodavatelů materiálových zásob a dalších dodavatelských služeb.

Definice základních pojmů

V této části směrnice jsou definovány základní pojmy, které se ve firmě používají při procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Jde především o pojmy jako například kritéria výběru dodavatelů nebo první hodnocení dodavatele.

Hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatelů

Toto je důležitá část směrnice. Jedná se o hlavní zásady pro výběr a hodnocení dodavatelů, které zahrnují především strategii postupu výběru hmotných a nehmotných materiálových zásob. Tato část směrnice také zahrnuje uplatnění k zajištění dodávek:

- hmotných materiálových vstupů,
- náradí, strojů, měřících zařízení,
- služeb v oblasti dopravy, školení a dalších činností.

Odpovědnost a spolupráce

Ve směrnici je také určena odpovědnost pro jednotlivé činnosti ve firmě viz. kapitola 5.3.

Související dokumentace

S vytvořením této ucelené směrnice pro výběr a hodnocení dodavatelů jsou spojovány následující dokumenty.:

- systém managementu jakosti,
- kontrolní dokumentace,
- příručka jakosti.

Závěrečná ustanovení

Tato část směrnice je zaměřena na ustanovení, které se týká změn směrnice, revize směrnice a seznámení pracovníků se směrnicí.

Zaměstnanci jsou s tímto předpisem seznámeni v rámci školení, která probíhají jednou do roka. Na školeních jsou zaměstnanci seznamováni, jakým způsobem probíhá proces výběru a hodnocení dodavatelů. Jsou také informováni o normách ISO 9001:2016, které firma zavedla a zaručují jakost vyráběných výrobků.

Dalším tématem školení je nutné poučení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na jednotlivých pracovištích. Tyto školení jsou podloženy prezenční listinou, kde je očekáváno, že získané poznatky si zaměstnanec dokáže osvojit a případně využít při výkonu práce ve společnosti.

Tuto metodiku lze označit jako objektivní přístup pro řešení dané problematiky, která se zabývá dodržením dodacích termínů, ceny a dodržením kvality zboží.

6. ZÁVĚR

Nákupní oddělení má v podniku strategický význam, a to především z důvodu, že determinuje faktory, jako jsou rychlost, cena, flexibilita a další. Tímto především ovlivňuje konkurenceschopnost celé společnosti. Při výběru a hodnocení dodavatelů společnosti především vycházejí z poskytnutých cenových nabídek, zkušeností, referencí od jiných firem a dalších.

K nákupním cílům nákupního oddělení společnosti Cartridge s.r.o. je snížení nákladů a zvýšení efektivnosti nákupního procesu. Efektivní nákupní proces však nemůže fungovat bez databáze dodavatelů. Společnost má velmi dobře zmapovaný trh dodavatelů, ale nikde tyto poznatky a informace nezaznamenává. Je potřeba, aby firma takovou databázi zavedla. A to buď v jednoduché formě v excelu, a nebo přímo v systému společnosti. Především je důležité evidovat předmět podnikání dodavatele, lokalitu, termín dodání, platební podmínky, spolehlivost a další. Tyto a další informace jsou přínosem, jak pro nákupčí, tak také pro vedení společnosti a ostatní oddělení.

Firma zadala oddělení výzkumu a vývoji vývoj nové kazety TK-1160. Na základě cenové analýzy byl vybrán *Kilider* jako dodavatel těla kazety a *Static* jako dodavatel toneru a čipu. V tomto případě však nebyly zohledněny ostatní kritéria důležitá pro výběr a hodnocení dodavatelů. Podnik si chtěl ověřit tento výběr pomocí scoring modelu, který může ulehčit a zpřehlednit proces výběru dodavatele. Provedený scoring model zohlednil i další kritéria jako termín dodání a kvalitu dodávek a potvrdil dodavatele těla kazety *Kilider* a dodavatele čipu a toneru *Static*. Společnost při výběru a hodnocení dává přednost stálým a ověřeným dodavatelům a také dodavatelům, kteří jsou výrobci komponentů. Toto je pro firmu jistý výběr dodavatele, a především bez rizika. Proto při volbě dodavatele toneru dala přednost dodavateli *Tomoegawa* před dodavatelem *Static*. Dodavatelé jsou u firmy vedeni jako spolehliví dodavatelé, ale výhodou firmy *Tomoegawa* je, že je výrobcem toneru. Tím ale společnost automaticky dává těmto dodavatelům přednost a nedává šanci dodavatelům jiným. Firma by měla dát šanci všem dodavatelům a objektivně posoudit jejich výběr.

Slabou stránkou společnosti je, že při výběru a hodnocení dodavatelů nebere v potaz podíl reklamací. Pro firmu je důležitá kvalita, cena, doba dodání a cena dopravy. Tyto kritéria jsou velice důležité, avšak podíl reklamací je také klíčem pro správný a efektivní výběr a hodnocení firmy.

Po výběru dodavatele by mělo ve firmě následovat zhodnocení nákupu a poznatky ať už pozitivní nebo negativní zaznamenat do databáze dodavatelů. Takovéto zhodnocení provedeného nákupu se ve společnosti Cartridge s.r.o. neprovádí, a proto je mu doporučeno. Společnosti je také doporučen systém pozitivní motivace u nestálých dodavatelů jako například společné plánování dlouhodobé spolupráce s dodavateli a u stálých například pravidelné oceňování nejlepších dodavatelů.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat výběr a hodnocení dodavatelů ve společnosti Cartridge s.r.o. a aplikovat tyto poznatky k dosáhnutí optimalizaci ve výběru a hodnocení. Navrhnutá řešení přispějí k zefektivnění nákupní politiky firmy. Při použití scoring modelu firma může začít objektivně, přehledně a co nejefektivněji posoudit výběr dodavatelů dle stanovených kritérií. Zaznamenávání reklamací je předpokladem pro snížení výdajů souvisejících s reklamacemi, a které se můžou investovat například do výzkumu a vývoje dalšího produktu.

Seznam použité literatury

Abel [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.abel.cz/>

Clover Imaging group [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.cloverimaging.eu/>

Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad: Inflace - druhy, definice, tabulky [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

KITA, Jaroslav. Nákup a predaj na trhu výrobné sféry. Bratislava: Iura Edition, 2002. ISBN 80-89047-50-5.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 8025101746

LEENDERS, Michiel R. Purchasing and supply management: with 50 supply chain cases. 13th ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-0072873795.

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. Purchasing and Supply Chain Management. 8th ed. New York: Pearson Financial Times, 2012. 712 s. ISBN 978-0273723684.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 324 s. ISBN 80-7261-152-6.

SCHULTE, Ch. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan ; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735.

TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 173 s. ISBN 808562396X.

Tonera: Technologie [online]. 2006. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.tonera.cz/s/technologie-cs>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin Z + M servis, spol. s r.o. [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=209957>

Vojenské rozhledy: Analýza vybraných metod a postupu výběru a hodnocení dodavatelů [online]. 2006. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/analiza-vybranych-metod-a-postupu-vyberu-a-hodnoceni-dodavatelu>

WTA [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.wta-suhl.de/en/>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona, bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Hana Drholcová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Cartridge s.r.o.

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Cartridge s.r.o.

Jednatel		Pozice spadající pod daný úsek
Výkonný ředitel 	Ekonomický úsek	Výkonný ředitel Ekonomický manažer Hlavní účetní Účetní Pomocná účetní Správce saldokonta Pracovník workflow Finanční ředitel Asistentka ekonomického oddělení Vedoucí controllingu
	Finanční úsek	
	Controlling	
	HR úsek	
	Personální oddělení	
	Mzdová účtárna	
	Recepce	
	HR projekty a kantýna	
	BOZP, PO, ostraha	
	RECO a Billing centrum	
	Úsek nákupu	Ředitel nákupu Nákupčí - tuzemsko Nákupčí - zahraničí Asistentka oddělení nákupu Vedoucí reklamačního oddělení Reklamační technik Administrativní podpora odd.reklamací
	Nákup	
	Reklamace	
	Obchodní úsek	Obchodní ředitel, ředitel pobočky Praha Obchodní ředitel oblasti Morava Obchodní ředitel oblasti Čechy Obchodní ředitel divize kancelářských potřeb Obchodní ředitel divize IT Vedoucí obchodních asistentek Obchodní asistentka
	Oblast Morava	
	Oblast Čechy	
	Kancelářské potřeby	

		Obchodní asistentka junior Obchodní manažer Obchodní zástupce Obchodní zástupce junior Vedoucí produktového oddělení Vedoucí marketingového oddělení Vedoucí přímého prodeje Vedoucí nepřímého prodeje Key account manager Channel manager Projektový manažer Servisní technik - administrátor požadavků
Výrobní úsek	Výroba ZM1	Manažer výroby Asistentka výroby Směnový vedoucí Renovační technik Technik testování Reklamační technik Pracovník balení
	Výroba ZM2	
Úsek logistiky	Příjem zboží	Manažer logistiky Pracovník příjmu - vedoucí Pracovník příjmu
	Sklady	Pracovník balení - vedoucí Pracovník balení Vedoucí centrálního skladu
	Balení	Vedoucí skladu Skladník Pracovník evidenčního oddělení - vedoucí
	Expedice	Pracovník evidenčního oddělení Pracovník expedice - vedoucí Pracovník expedice
	Fakturace	Řidič
	Evidence	
	Sklad AltX	
	Sklad DKP	
	Doprava	
Výzkum a vývoj		Vedoucí oddělení výzkumu a vývoje Pracovník oddělení výzkumu a vývoje

	ICT správa
	Správa budov

Vedoucí ICT oddělení
IT technik
Specialista podpory ERP
<u>Správa výpočetní techniky (jen DPP)</u>
Vedoucí správy budov
Pracovník údržby
Uklízečka
<u>Pracovník kamerového systému</u>